

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้กล่าวถึงสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### 1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการพัฒนานุเคราะห์จาก การสัมภาษณ์

###### 1.1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย /สถาบัน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ อายุ 51 ปีขึ้นไป วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี ระยะ เวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน 1 - 5 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ 16 - 20 ปี

###### 1.2 สภาพการพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

1.2:1 การกำหนดนโยบาย ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบันมีการกำหนด นโยบายในการพัฒนานุเคราะห์ ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย คือ คณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงาน โดยในการ กำหนดนโยบายจะพิจารณาจากภารกิจของมหาวิทยาลัย/สถาบัน มากที่สุด รองลงมาคือ พิจารณาจากความมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย/สถาบัน นโยบายการพัฒนานุเคราะห์ที่กำหนด ไว้และเน้นมากที่สุด คือ การพัฒนานุเคราะห์ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบมากที่สุด รองลงมาคือการพัฒนาด้านจิตใจ ให้มีขวัญ กำลังใจ สำหรับหน่วยงานใน มหาวิทยาลัย /สถาบัน ที่ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า ควรจะรับผิดชอบในการพัฒนานุเคราะห์ มากที่สุดคือ กองการเจ้าหน้าที่ รองลงมาคือ มีศูนย์หรือหน่วยงานพัฒนานุเคราะห์ของ มหาวิทยาลัย /สถาบัน

1.2.2 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัย/สถาบัน ส่วนใหญ่ มีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยในการกำหนดความจำเป็น ดำเนินการโดยคณะกรรมการหรือคณะทำงาน มากที่สุด รองลงมาคือ มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบ สำหรับปัญหาในการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญคือ การขาดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ และปัญหาขาดหน่วยงาน และบุคลากรที่รับผิดชอบมากที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาการนำผลการพัฒนาไปใช้ปฏิบัติงาน จากปัญหาที่พบมหาวิทยาลัย/สถาบันส่วนใหญ่ได้นำไปบรรจุไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร

1.2.3 การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบัน มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรที่มหาวิทยาลัย/สถาบัน ได้กำหนดไว้คือ ให้บุคลากรมีความรู้, ความสามารถและมีทักษะและความรับผิดชอบมากที่สุด รองลงมาคือ ให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดี มีความสุข ความสามัคคี และพัฒนาความรู้ด้านการบริหาร, จัดการ

1.2.4 การวางแผนการพัฒนาบุคลากร ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบัน มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งลักษณะของแผนพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่กำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี ในแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ได้กำหนดกิจกรรมการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การส่งไปศึกษาอบรมและดูงาน มากที่สุด รองลงมาคือ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ

1.2.5 การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่มหาวิทยาลัย/สถาบัน จัดเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร คือ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ มากที่สุด รองลงมาคือ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ

1.2.6 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัย/สถาบันส่วนใหญ่จัดการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีประเมินผลที่ใช้คือการสร้างเครื่องมือประเมินผลและวิเคราะห์ผล มากที่สุด รองลงมาคือ การสังเกต, สัมภาษณ์บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลจากการประเมิน ในภาพรวมมหาวิทยาลัย/สถาบันประสบความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

มากที่สุด รองลงมาคือ สร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากร ซึ่งมหาวิทยาลัย/สถาบันส่วนใหญ่ได้นำผลจากการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

1.3 สภาพทั่วไปของปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

1.3.1 ปัญหาการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีมหาวิทยาลัย/สถาบันที่มีปัญหาในการกำหนดนโยบายและมหาวิทยาลัย/สถาบันที่ไม่มีปัญหาในการกำหนดนโยบาย จำนวนร้อยละ 50 เท่ากัน ซึ่งปัญหาในการกำหนดนโยบายที่พบคือ ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดนโยบาย มากที่สุด รองลงมาคือ ปัญหาเกี่ยวกับ หน่วยงาน องค์การ หรือบุคลากร ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย ส่วนนโยบายที่กำหนดไว้ พบว่า ปัญหาคือนโยบายที่กำหนดไว้ไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ มากที่สุด รองลงมาคือนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับนโยบายด้านอื่น

1.3.2 ปัญหาการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีมหาวิทยาลัย/สถาบันที่มีปัญหาในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และมหาวิทยาลัย/สถาบันที่ไม่มีปัญหาในการกำหนดความจำเป็น จำนวนร้อยละ 50 เท่ากัน ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง รองลงมาคือ ขาดบุคลากร และขาดเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.3 ปัญหาการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีมหาวิทยาลัย/สถาบันเพียงส่วนน้อย ที่มีปัญหาในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งปัญหาที่พบ คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ ขาดข้อมูลที่เป็นจริง

1.3.4 ปัญหาในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร มีมหาวิทยาลัย/สถาบันที่มีปัญหาในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และมหาวิทยาลัย/สถาบันที่ไม่มีปัญหาในการวางแผนพัฒนาบุคลากร จำนวนร้อยละ 50 เท่ากัน ซึ่งปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน รองลงมาคือ ขาดการประสานแผนพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.3.5 ปัญหาการปฏิบัติตามแผนการพัฒนามุคกลาง มหาวิทยาลัย/สถาบันส่วนใหญ่ มีปัญหาในการปฏิบัติตามแผนพัฒนามุคกลาง ซึ่งปัญหาที่พบคือ ขาดแคลนงบประมาณ มากที่สุด รองลงมาคือ ขาดบุคลากรในการดำเนินการพัฒนามุคกลาง

1.3.6 ปัญหาการประเมินผลการพัฒนามุคกลาง หน่วยงาน ส่วนใหญ่ มีปัญหาในการประเมินผลการพัฒนามุคกลาง ซึ่งปัญหาที่พบ คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการประเมินผล มากที่สุด รองลงมาคือ ขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

## 2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพการพัฒนามุคกลาง จากแบบสอบถาม

### 2.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี อายุราชการ มากกว่า 15 ปีขึ้นไปมากที่สุด รองลงมาคือ 11 - 15 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะมากที่สุด รองลงมาคือ อำนวยการกอง เป็นข้าราชการระดับ 8 มากที่สุด รองลงมาคือ ระดับ 7 และระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน 1 - 5 ปีมากที่สุด รองลงมาคือ 6 - 10 ปี

### 2.2 สภาพการพัฒนามุคกลางของคณะ, กองฯ

2.2.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนามุคกลาง พบว่า คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่มีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนามุคกลาง ในการกำหนดความจำเป็นดำเนินการโดยคณะกรรมการหรือคณะทำงานที่ได้รับแต่งตั้งมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการ ในการกำหนดความจำเป็นศึกษาจากปัญหาในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ นโยบาย แผน เป้าหมายของแผน และวิธีปฏิบัติงาน ในการดำเนินการเพื่อกำหนดความจำเป็นใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ การศึกษาจากนโยบายของทบวง, มหาวิทยาลัย คณะฯ

2.2.2 การวางแผนพัฒนามุคกลาง คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่มีการวางแผนพัฒนามุคกลาง ผู้ดำเนินการวางแผนพัฒนามุคกลาง คือ ฝ่ายบริหารของคณะ กอง สำนัก ศูนย์ฯมากที่สุด รองลงมาคือ ตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งในการวางแผนพัฒนามุคกลางมี วัตถุประสงค์พัฒนามุคกลาง เพื่อพัฒนาความรู้มากที่สุด รองลงมาคือ เพื่อ

พัฒนาทักษะ สิ่งที่สำคัญในการวางแผนพัฒนาบุคลากรคือ การกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดงบประมาณ ค่าใช้จ่าย

2.2.3 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานที่ควรมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากร มากที่สุดคือ กองการเจ้าหน้าที่ รองลงมาคือ คณะ กองฯ ดำเนินการเอง กิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่คณะ, กองฯ สามารถดำเนินการได้คือ การส่งไปศึกษา อบรมและดูงาน มากที่สุด รองลงมาคือ การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับกิจกรรมที่เห็นว่าสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรได้มากที่สุด คือ การอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ รองลงมาคือ การสอนงาน

2.2.4 การประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ ทุกคณะ, กองฯ มีการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ หน่วยงานที่เป็นผู้ดำเนินการคือ ฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ในการประชุมพิเศษได้ให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ในเรื่องกฎ ระเบียบปฏิบัติงานที่สำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ เรื่องนโยบายของหน่วยงาน หลังจากการประชุมพิเศษแล้ว ส่วนใหญ่มีการประเมินผลและนำผลที่ได้จากการประเมินได้นำไปเป็นข้อมูลในการจัดโครงการประชุมพิเศษครั้งต่อไป มากที่สุด รองลงมาคือ เป็นข้อมูลในการปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากร

2.2.5 การฝึกปฏิบัติงาน คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่ จัดให้มีการฝึกปฏิบัติงานแก่บุคลากร ในการจัดการฝึกปฏิบัติงานจะพิจารณาจากปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากร มากที่สุด รองลงมาคือ พิจารณาจากความต้องการของหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย และผู้บริหาร ลักษณะการจัดฝึกปฏิบัติงานเป็นการฝึกปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ ประเภทของงานที่จัดการฝึกปฏิบัติงานมากที่สุดคือ งานธุรการ รองลงมาคือ งานการเงิน,บัญชี หลังจากการจัดฝึกปฏิบัติงานแล้วส่วนใหญ่มีการประเมินผล และนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดฝึกปฏิบัติงานครั้งต่อไป มากที่สุด รองลงมาคือเป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.2.6 การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่มีการจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน ในการจัดทำเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน พิจารณาเมื่อมีการนำอุปกรณ์ เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน รองลงมาคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน เอกสารและคู่มือปฏิบัติงานที่จัด คณะ, กองฯ จัดทำขึ้นเองมากที่สุด รองลงมาคือ ใช้เอกสารที่จัดซื้อ หรือจัดหามาได้

2.2.7 การประชุมชี้แจง คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่จัดให้มีการประชุมชี้แจง วัตถุประสงค์ของการประชุมชี้แจงเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ เพื่อชี้แจงข้อปฏิบัติระหว่างปฏิบัติงาน ลักษณะของการจัดประชุมชี้แจงคือ จัดประชุมทันทีที่ต้องการตามสถานการณ์ มากที่สุด รองลงมาคือ จัดประชุมประจำเดือน หลังจากการจัดประชุมชี้แจง คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่มีการประเมินผล และนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการจัดประชุมชี้แจงครั้งต่อไป มากที่สุด รองลงมาคือ เป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.2.8 การสอนงาน คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่จัดให้มีการสอนงานแก่บุคลากร ผู้ที่ทำหน้าที่สอนงานคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานสอนงานซึ่งกันและกัน มากที่สุด รองลงมาคือ หัวหน้างานเป็นผู้สอน วิธีสอนงานดำเนินการโดยมอบหมายงานให้ผู้เรียนปฏิบัติ มากที่สุด รองลงมาคือ การสอนงานตามที่เตรียมไว้ หลังจากการสอนแล้ว คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่มีการประเมินผล และนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการสอนงานครั้งต่อไป

2.2.9 การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่ มีการจัดการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ เหตุผลในการจัดคือ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น มากที่สุด รองลงมาคือ ต้องการแก้ไขการทำงานของบุคลากรที่มีปัญหา ในการจัดการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ คำนึงถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม มากที่สุด รองลงมาคือ ลักษณะของกลุ่มบุคลากร และพื้นฐาน ความรู้ของกลุ่มที่เข้าฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรมที่จัดมากที่สุด คือ การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในงานที่ปฏิบัติ รองลงมาคือ การฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ ในการจัดฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะ, กองฯ จัดดำเนินการเองมากที่สุด รองลงมาคือ ส่งบุคลากรไปเข้าฝึกอบรมในหน่วยงานส่วนกลาง หลังจากการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่มีการประเมินผล

และนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งต่อไป มากที่สุด รองลงมาคือ เป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.2.10 การส่งไปศึกษา อบรม และดูงาน ด้านการศึกษาต่อคณะ, กองฯ ส่วนใหญ่ส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ ลักษณะการส่งไปศึกษาต่อเป็นการศึกษาต่อในประเทศ นอกเวลามากที่สุด รองลงมาคือ ศึกษาต่อในประเทศโดยใช้เวลาบางส่วน ด้านการส่งไป อบรมคณะ, กองฯ ส่วนใหญ่ส่งบุคลากรไปอบรม เหตุผลของการส่งไปอบรมคือ หน่วยงาน เห็นความจำเป็นในการส่งไปอบรม มากที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย/ สถาบัน ขอให้ส่งไป ด้านการส่งไปดูงาน คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่มีการส่งบุคลากรไปดูงานที่ หน่วยงานอื่น เหตุผลของการส่งไปดูงาน คือ เห็นความจำเป็นในการส่งไปดูงานมากที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานระดับมหาวิทยาลัย/สถาบันขอให้ส่งไป หลังจากการส่งบุคลากรไป ศึกษา อบรม และดูงานแล้ว คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่มีการประเมินผล และนำผลที่ได้จากการ ประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการส่งบุคลากรไปศึกษา อบรม และดูงานครั้งต่อไปมากที่สุด รองลงมาคือ เป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.2.11 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่มีการมอบ หมายงานให้บุคลากรปฏิบัติเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร ลักษณะการมอบหมายงาน คือ ให้ร่วม เป็นคณะกรรมการมากที่สุด รองลงมาคือให้เข้าประชุมแทน หลักเกณฑ์ในการมอบหมาย งานให้ปฏิบัติคือ มอบหมายงานที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้ และมอบหมายงานในสายงานที่ บุคลากรปฏิบัติอยู่ มากที่สุด รองลงมาคือ มอบหมายงานตามลำดับการเรียนรู้จากงานที่ง่าย ไปสู่งานที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน หลังจากการมอบหมายงานให้ปฏิบัติแล้ว คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่มีการประเมินผลและนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการ มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไป มากที่สุด รองลงมา คือ เป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.2.12 การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่มี การจัดการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย ในการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้ายจะดำเนินการ โดย ผู้บริหาร (คณบดี, รองคณบดี) ตัดสินใจเอง มากที่สุด รองลงมาคือ สับเปลี่ยนหน้าที่ และโยกย้ายตามมติหรือข้อตกลงระหว่างบุคลากรในคณะ, กอง แนวปฏิบัติในการสับเปลี่ยน

หน้าที่และโยกย้าย คือ การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้ายได้ทุกโอกาสตามความเหมาะสมมากที่สุด รองลงมาคือ การสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้ายในกรณีเตรียมเลื่อนตำแหน่ง

2.2.13 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ช่วงเวลาที่ประเมินผลคือ เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการพัฒนาบุคลากร มากที่สุด รองลงมาคือ ระหว่างดำเนินการพัฒนาบุคลากร ผู้ดำเนินการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คือ ฝ่ายบริหารของคณะ กองฯ สำนัก ศูนย์ มากที่สุด รองลงมาคือ ตั้งคณะกรรมการดำเนินการ วิธีการประเมินผลที่ใช้มากที่สุดคือ การสังเกต รองลงมาคือ สัมภาษณ์บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง ในการประเมินผล จะประเมินในด้านตัวผู้เข้ารับการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือ กิจกรรมและวิธีการพัฒนาบุคลากร คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่ได้นำผลจากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ ใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคล

### อภิปรายผลจากการวิจัย และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยมีสาระที่นำมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. สภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร จากการวิจัยพบว่า ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบันมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ซึ่งชี้ให้เห็นว่าในการบริหารงานบุคคล ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบัน เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 1) ได้กล่าวว่า นักบริหารที่ดีและสามารถพึ่งดูแลเอาใจใส่ ทำนุบำรุงให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ และมีจำนวนเพียงพออยู่เสมอ

1.1 ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีการดำเนินการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจเนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย/สถาบัน มีหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีพื้นฐานความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร จำเป็นจะต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ ดังที่ ปรีชา คัมภีรปรกรณ์, กล้า ทองขาว (2531 : 320) ได้กล่าวถึงหลักการ



พัฒนาบุคลากรว่า “การพัฒนาต้องเป็นไปตามโอกาส และความต้องการของแต่ละคน” นอกจากนี้ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร และหน่วยงาน ทำให้สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาบุคลากรได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็น

ในด้านผู้ดำเนินการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่ตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อดำเนินการซึ่งอาจสืบเนื่องมาจาก โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย หน่วยงานในส่วนกลาง คือสำนักงานอธิการบดี และหน่วยงานในส่วนของคณะ, สถาบัน, ศูนย์, สำนักฯ ซึ่งหน่วยงานแต่ละหน่วยมีการดำเนินงานที่มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก็ย่อมจะแตกต่างกันไปด้วยการหาความจำเป็นโดยคณะกรรมการหรือคณะทำงาน จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงจากบุคลากร และหน่วยงานอย่างถูกต้อง และครอบคลุม ซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

สำหรับวิธีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิธีการสังเกตเป็นวิธีการที่ง่าย และสามารถทำได้ทุกโอกาส โดยที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบ ดังที่ ชาญวิทย์ สวัสดิ์รังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 74) ได้กล่าวว่า “วิธีการสังเกตทำได้แบบเนียน เพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้า จึงมีโอกาสได้ทราบข้อมูลต่าง ๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง โดยวิธีดังกล่าวหากได้พบปัญหาที่เกิดขึ้นก็จะได้นำปัญหาเหล่านี้ไป วิเคราะห์ เพื่อหาวิธีแก้ต่อไป” และการใช้วิธีสังเกตยังสามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณ

เกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรจากการวิจัยพบว่า ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบัน มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจากผลการวิจัยในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร พบว่า มหาวิทยาลัย/สถาบัน ส่วนใหญ่มีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร และบางส่วนไม่มีการกำหนดความจำเป็น ซึ่งเป็นข้อมูลที่ชี้ให้เห็นว่า มหาวิทยาลัย/สถาบัน บางแห่ง มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร โดยไม่ได้มีการวิเคราะห์กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

1.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร จากการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัย/สถาบันทุกแห่งมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งข้อมูลชี้ให้เห็นว่า มหาวิทยาลัย/สถาบัน เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นภารกิจที่มีความสำคัญ จำเป็นจะต้องมีการวางแผนที่ดีและ

เหมาะสม ดังที่ เทียนฉาย กิระนันท์ (2530 : 1 - 2) ได้กล่าวว่า “การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึงกระบวนการเพื่อเป็นกรอบกำหนดทิศทาง และวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดขึ้น.....” ส่วนหน่วยงานระดับคณะ, กองฯ ส่วนใหญ่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร และบางส่วนไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งข้อมูลชี้ให้เห็นว่าในส่วนของกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัย/สถาบันทั้งหมด มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร ส่วนหน่วยงานระดับ คณะ, กองฯ จะดูแลเฉพาะการพัฒนาบุคลากรในคณะ, กองฯ นั้น ๆ บางแห่งไม่มีการวางแผน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บุคลากรน้อย งบประมาณมีจำกัด และไม่ได้กำหนดให้มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรโดยตรง ซึ่ง คณะ, กองฯ จะส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนากับหน่วยงานที่รับผิดชอบของมหาวิทยาลัย/สถาบัน บางส่วน และดำเนินการเองในบางส่วน

เกี่ยวกับสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร ผลจากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่กำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งข้อมูลชี้ให้เห็นว่า ได้ดำเนินการตามกระบวนการวางแผนพัฒนาบุคลากร ดังที่ เทียนฉาย กิระนันท์ (2530 : 1 - 2) กล่าวว่า “การวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ มีความต่อเนื่อง สอดคล้องในการกำหนดและตัดสินใจล่วงหน้าสำหรับกิจกรรมในการฝึกอบรมและพัฒนา จะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด ที่ใด และโดยใคร” สำหรับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และสร้างขวัญกำลังใจ แก่บุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ สมคิด บางโม (2538 : 123) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง “กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น”

1.3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัย/สถาบันทุกแห่งจัดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะการปฐมนิเทศเป็นสิ่งที่ของผู้นบังคับบัญชาควรปฏิบัติ เนื่องจากมีการบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 75 ว่า ให้มีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือน ตามมาตรา 46 วรรคหนึ่ง (ผู้สอบแข่งขันได้) และมาตรา 50 (ผู้ได้รับการคัดเลือก) ก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ เพื่อให้รู้ระเบียบ

แบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และแนวทางปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี

สำหรับกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานในมหาวิทยาลัย/สถาบัน ระดับคณะ, กองฯ สามารถดำเนินการได้ พบว่า คือการส่งไปศึกษา อบรม ดูงาน ซึ่งอาจจะเป็นเพราะการส่งบุคลากรไปศึกษา อบรม และดูงาน ไม่ต้องอาศัยปัจจัยอื่นมาเกี่ยวข้องมากนัก เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรดำเนินการ เป็นต้น ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานจึงสามารถดำเนินการได้โดยง่าย ส่วนกิจกรรมที่เห็นว่าสามารถพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรได้มากที่สุด คือ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สกส. รุ่งโรจน์ (2530 : 188) ที่พบว่า กิจกรรมการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการประสบผลสำเร็จมากที่สุด.....

ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรมพัฒนาบุคลากร 9 กิจกรรม การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โดยการปฐมนิเทศ ผลการวิจัยพบว่า ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบัน จัดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ซึ่งอาจเป็นเพราะทุกมหาวิทยาลัย/สถาบัน เห็นความสำคัญของการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ดังที่ ชงชัย สันติวงษ์ (2525 : 135) กล่าวว่า “การปฐมนิเทศนับเป็นระโยชน์อย่างยิ่ง ถึงแม้จะเป็นกิจกรรมส่วนย่อยขั้นตอนหนึ่งก็ตาม แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว หากพิจารณาในแง่ของจิตวิทยา หรือความนึกคิดแล้ว ผลกระทบของการมิได้มีการปฐมนิเทศนับได้ว่าเป็นเรื่องที่จะก่อให้เกิดผลเสียหายได้มากมายเช่นกัน” ซึ่งในการจัดการปฐมนิเทศ พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ในเรื่อง กฎ ระเบียบ ปฏิบัติงานที่สำคัญ และความรู้ในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ วิลาส สิงหวิสัย (2531 : 81) ที่ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศว่า “เพื่อให้บุคลากรใหม่ มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่องพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน รวมทั้งสิทธิประโยชน์ และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้ อันจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องต่อไป”

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการฝึกปฏิบัติงานในลักษณะฝึกปฏิบัติงานภายในคณะ, กองฯ งานที่ฝึกปฏิบัติส่วนใหญ่พบว่า เป็นงานด้าน

ธุรการ และงานการเงิน,บัญชี ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานด้านงานธุรการ และงานการเงิน, บัญชี บางส่วนยังขาดทักษะในการปฏิบัติ ดังนั้น จึงได้จัดให้มีการฝึกปฏิบัติงานขึ้น โดยอาศัย หน่วยงานหรือฝ่ายที่มีหน้าที่ หรือมีทักษะในเรื่องนั้น ๆ เป็นผู้ฝึกให้ ดังที่ ดำรงค์ ชลสุข (2529 : 85) กล่าวว่า “การฝึกปฏิบัติงานมีเป้าหมายเพื่อช่วยพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งหน่วยงานที่ส่งคนไปฝึกนั้นมีความชำนาญทางด้านนั้น ๆ”

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โดยการจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ดังที่ ดำรงค์ ชลสุข (2529 :82) กล่าวว่า “การจัดคู่มือการปฏิบัติงานเป้าหมายก็เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และเป็นไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น” ซึ่งเอกสารและคู่มือปฏิบัติงานที่จัดพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเอกสารที่คณะ, กองฯ จัดทำขึ้นเอง โดยพิจารณาจัดทำเมื่อมีการนำอุปกรณ์ เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าอาจเป็นเพราะคณะ, กองแต่ละหน่วยมีการนำเครื่องมือ และอุปกรณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน ดังนั้น หน่วยงานจึงจำเป็นต้องจัดทำเอกสาร และคู่มือปฏิบัติงานขึ้นเอง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โดยการประชุมชี้แจง ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการประชุมชี้แจง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ สำหรับกำหนดเวลาที่จัดประชุมชี้แจงพบว่า มีการจัดประชุมทันทีที่ต้องการตามสถานการณ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดประชุมชี้แจงเป็นกิจกรรมที่ไม่ต้องอาศัยงบประมาณในการจัดมากนัก สามารถจัดได้ทุกโอกาส สามารถกำหนดให้เกิดผลตามที่ต้องการค่อนข้างมาก ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 29) ได้กล่าวว่า “การประชุมชี้แจงเป็นการแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่ม ในลักษณะของการประชุม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูล ข่าวสาร หรือการชี้แจงให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ .....”

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โดยการสอนงาน ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการสอนงาน ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่สอนงานส่วนใหญ่ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานสอนงานซึ่งกันและกัน และหัวหน้างานเป็นผู้สอนงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะทั้ง หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ใกล้ชิดกับบุคลากร รับผิดชอบและปฏิบัติงานใน ลักษณะเดียวกัน ย่อมจะมีความรู้ความเข้าใจในงานนั้นเป็นอย่างดี ประกอบกับความรู้จัก คู่กันเคยในฐานะผู้ร่วมงานจะทำให้มีความเข้าใจ และสอนงานกันได้ง่าย เกี่ยวกับวิธีสอนงาน พบว่า ส่วนใหญ่ มอบหมายงานให้ผู้เรียนปฏิบัติซึ่งอาจเป็นเพราะต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ และเกิดความเข้าใจจากการปฏิบัติงาน ดังที่ กุลชน ธนาพงศธร (2526 : 204) กล่าวว่า “การสอนงานเป็นการพัฒนาโดยการกำหนดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนได้ลงมือทำงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอยู่ภายใต้การสอนงานของวิทยากรหรือผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง ซึ่งผู้สอนงานจะต้องคอยควบคุมดูแลให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ปฏิบัติไปใน แนวทางที่ถูกต้อง และสามารถทำงานนั้นได้อย่างชำนาญ”

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่จัดกิจกรรมการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อ พัฒนาบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่ช่วยให้บุคลากรได้ พัฒนาความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนได้ฝึกทักษะ การปฏิบัติงาน ดังที่ ชูชัย สมิทธิไกร (2537 : 3) กล่าวว่า “การฝึกอบรมบุคลากรเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็น ระบบ โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลในองค์กร การ อันจะส่งผลให้บุคลากรเหล่านี้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม” ส่วนประเภทของการฝึกอบรม ส่วนใหญ่เป็นการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งข้อมูลชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานพยายามที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 213) กล่าวว่า “เป้าหมายของการฝึกอบรม เพื่อ เสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่นให้หลักการ ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุง งานให้ดียิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน” ในด้านผู้ดำเนินการฝึกอบรมพบว่า คณะ, กองฯ ส่วนใหญ่จัดดำเนินการเอง รองลงมาคือ การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมกับหน่วยงาน ส่วน กลาง ซึ่งอาจจะเนื่องจากการเป็นผู้ดำเนินการเอง ย่อมจะทำได้ตรงตามวัตถุประสงค์ ดังที่ ดำรง ชลสุข (2529 : 89 - 90) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือการเรียนรู้งานเฉพาะอย่างเพื่อ ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย..... จึงต้องมาฝึกอบรมให้เข้าใจเรื่องเฉพาะเกี่ยวกับ

การปฏิบัติงานในหน้าที่” ส่วนสิ่งที่คำนึงถึงในการฝึกอบรมพบว่า ส่วนใหญ่คำนึงถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นว่าในการดำเนินการฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ จะพิจารณาความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมก่อน แล้วจึงพิจารณาดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษา อบรม และดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษา จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ และเป็นการศึกษาต่อภายในประเทศนอกเวลา และการศึกษาต่อภายในประเทศโดยใช้เวลาบางส่วน เป็นส่วนใหญ่ซึ่งการที่หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อ นั้น จะมีประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรเอง และหน่วยงานดังที่ ภิญญู สาธ (2517 : 325) ได้ กล่าวว่า “การให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ จะช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้มีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น” ในการส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่ส่งบุคลากรไปอบรมโดยส่วนใหญ่มีเหตุผลในการส่งคือ เห็นความจำเป็นในการส่งไปอบรม ส่วนกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปดูงาน ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ส่งบุคลากรไปดูงาน โดยมีเหตุผลของการส่งไปดูงานคือเห็นความสำคัญในการส่งไปดูงาน ที่จะให้ประโยชน์แก่การปฏิบัติงานของบุคลากร ดังที่ พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 91) กล่าวว่า การไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้บุคลากรไม่หลงผิดคิดไปว่าสิ่งที่ตนทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่เปรียบเทียบกับ การไปสังเกตกิจกรรมในหน่วยงานอื่น ย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบเทียบกับ ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวเองในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานของตนเองบ้าง”

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และในการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ พบว่า เป็นการมอบหมายงานในลักษณะให้ร่วมเป็นคณะกรรมการ และให้เข้าประชุมแทนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอาจเป็นเพราะในหน่วยงานมีการประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก หัวหน้าหน่วยงานไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้หมด จึงมอบหมายให้บุคลากรระดับ ต่าง ๆ ร่วมเป็นคณะกรรมการและเข้าร่วมประชุมแทน โดยในการมอบหมายงานส่วนใหญ่มอบหมายงานที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้ และมอบหมายงานในสายงานที่

บุคลากรปฏิบัติอยู่ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะบุคลากรผู้ที่ได้รับการมอบหมายงานมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ อยู่แล้วจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่ และโยกย้ายผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย ซึ่งผู้ดำเนินการสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้าย ส่วนใหญ่คือ ผู้บริหาร (คณบดี รองคณบดี) โดยมีแนวปฏิบัติให้สับเปลี่ยนหน้าที่ได้ทุกโอกาสตามความเหมาะสม ซึ่งอาจจะเป็นเพราะในการพัฒนางานของหน่วยงานมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรไปพร้อมกัน ผู้บริหารจึงจะต้องพิจารณาสับเปลี่ยนหน้าที่และโยกย้ายบุคลากรให้เหมาะสม และในโอกาสที่เหมาะสมด้วย ดังที่ ประมวล รุจนเสรี (2523 : 6) กล่าวว่า การสับเปลี่ยนหน้าที่เป็นการช่วยให้บุคลากรมีความรอบรู้งานต่าง ๆ หลานด้าน เป็นการเพิ่มพูน ประสบการณ์ และเป็นผลดีต่อการบริหารราชการโดยส่วนรวม.....”

1.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ซึ่งข้อมูลชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัย/สถาบัน ตระหนักกว่าการประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญ ที่จะทำให้ทราบว่าเมื่อดำเนินการไปแล้วผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ผลจากการประเมินจะสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขขั้นตอน ต่าง ๆ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ส่วนลักษณะของการประเมินผลพบว่า ส่วนใหญ่มีการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาบุคลากรแล้ว ซึ่งจะเห็นว่ายังขาดบางส่วนตามหลักการประเมินผล ซึ่งประกอบ การประเมินผลก่อนดำเนินการ การประเมินผลระหว่างดำเนินการ และการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ส่วนวิธีการประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัย/สถาบัน ส่วนใหญ่ประเมินผลด้วยวิธีการสร้าง เครื่องมือประเมินผลและวิเคราะห์ผล ส่วนคณะ, กองฯ ส่วนใหญ่ประเมินผลด้วยวิธีการ สังเกต ซึ่งข้อมูลชี้ให้เห็นว่า ในส่วนของกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบ ในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ทั้งหมด ประเมินผลโดยการสร้างเครื่องมือ ประเมินผลและวิเคราะห์ผล อาจเนื่องจากต้องประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นจำนวนมาก ส่วนคณะ, กองฯ ซึ่งประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเฉพาะในหน่วยงาน ประเมินผลโดยใช้วิธี สังเกต อาจจะเป็นเนื่องจากประเมินผลการพัฒนาบุคลากรจำนวนไม่มากนัก และมีการปฏิบัติงานที่ใกล้ชิด ย่อมจะสะดวกในการประเมินผลโดยการสังเกต อย่างไรก็ตาม การประเมินผล

ทั้งโดยวิธีสร้างเครื่องมือประเมินผล และวิเคราะห์ผล และโดยวิธีการสังเกต ต่างก็เป็นวิธีการที่สามารถดำเนินการได้ ดังที่ วิจิตร อวาระกุล (2537 : 154) ได้กล่าวว่า การประเมินผลหมายถึงกระบวนการพิจารณา วินิจฉัย เพื่อให้ทราบว่าการกระทำกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ที่ได้ทำไปนั้น เกิดผลอย่างไร โดยการสังเกต เก็บข้อมูลตัวเลขของผลที่ออกมา.....”

ส่วนผลการพัฒนาบุคลากร พบว่า มหาวิทยาลัย/สถาบัน ทุกแห่ง ประสบความสำเร็จในด้านการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และส่วนใหญ่จะประสบความสำเร็จในด้านการสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่บุคลากร ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ได้ประสบความสำเร็จ ตามความมุ่งหมาย ของการพัฒนาบุคลากร ดังที่ สมคิด บางโม (2538 : 123) ได้กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจ รักงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น”

2. สภาพทั่วไปของปัญหาการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาในทุกด้าน ซึ่งจะแยกอภิปรายผลในแต่ละด้าน ดังนี้

ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายและการกำหนดนโยบาย จากการวิจัยพบว่า นโยบายที่กำหนดไว้ไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ นอกจากนี้ยังพบว่า นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับนโยบายด้านอื่น ซึ่งปัญหาทั้งสองประเด็นอาจจะเป็นผลสืบเนื่องซึ่งกันและกัน คือ นโยบายพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ ไม่สอดคล้องกับนโยบายด้านอื่น จึงทำให้เกิดปัญหาในการนำนโยบายไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง และปัญหาการขาดบุคลากร และเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งปัญหาด้านข้อมูลที่ ไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงอาจเกิดจากบุคลากรบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลตามความเป็นจริง นอกจากนี้ยัง



อาจมีผลสืบเนื่องมาจากการขาดบุคลากรที่จะดำเนินการ และขาดเครื่องมือที่จะใช้เก็บ รวบรวมข้อมูล ทำให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ไม่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง

ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และบุคลากรซึ่งอาจจะเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัญหาข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง ดังนั้น การกำหนดจุดมุ่งหมายจึงไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และบุคลากร นอกจากนี้ จากผลการวิจัยที่พบว่ามีหน่วยงานบางแห่งไม่มีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร อาจส่งผลให้การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และบุคลากร

ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรบางส่วนยังไม่สนใจ ไม่ให้ความร่วมมือที่จะให้ข้อมูลที่เป็นจริง ทำให้ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน

ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาด้านขาดแคลนงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สกล รุ่งโรจน์ (2530 : 171) ที่พบว่า งบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณ มักจะเกิดขึ้นกับหน่วยงานราชการหลายหน่วยงาน ทั้งนี้เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีจำกัด ซึ่งวิธีการแก้ไขอาจทำได้โดยใช้มาตรการประหยัด เลือกกิจกรรมที่จัดแล้วมีผลคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ไป จัดหางบประมาณจากแหล่งเงินทุนอื่นมาสนับสนุนตามความจำเป็น นอกจากนี้ยังพบว่ามีปัญหาในด้านขาดบุคลากรในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาของหน่วยราชการโดยทั่วไป ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากมาตรการจำกัดกำลังคนในภาครัฐ ซึ่งวิธีการแก้ไขอาจทำได้โดยการพัฒนาคุณภาพ และความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาด้านการขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการประเมินผล ปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาของหน่วย

ราชการโดยทั่วไป ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากมาตรการจำกัดกำลังคนในภาครัฐ วิธีการแก้ไขคือ การพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถในด้านการประเมินผล นอกจากนี้ยังพบว่า ปัญหาในด้านขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็อาจจะทำให้ไม่ได้ข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการดำเนินการ หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น ในการประเมินผลจึงน่าจะมีการดำเนินการทุกระยะ คือ ประเมินก่อนดำเนินการ ประเมินระหว่างดำเนินการ และประเมินหลังการดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ในการดำเนินการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาบุคลากร ควรคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายด้านอื่น ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ความชัดเจนของนโยบาย และความสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาตามความต้องการของตัวเอง และสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน
3. ปัจจัยสำคัญในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร คือ งบประมาณ และบุคลากรผู้ดำเนินงาน ดังนั้น หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ควรจะได้รับการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการที่เพียงพอ รวมทั้งจัดหาหรือพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรควรมีการกำหนดไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดหาหรือพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการประเมินผล

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการพัฒนาบุคลากรสาย ข และสาย ค ของแต่ละมหาวิทยาลัย/สถาบัน
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับสภาพและการพัฒนาบุคลากรสายงานอื่น ของแต่ละมหาวิทยาลัย/สถาบัน
3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม และสอดคล้องกับลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย/สถาบัน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย